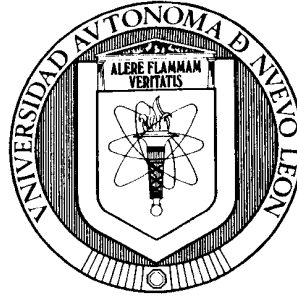


UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

FACULTAD DE PSICOLOGÍA

POSGRADO CONJUNTO FOD-FAPSI



EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS EQUIPOS
REPRESENTATIVOS TIGRES DE LA UANL

POR:

ZAIRA SELINA ARRIOLA GIL

PRODUCTO INTEGRADOR:

TESINA

Como requisito para obtener el grado de
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA DEL DEPORTE

Nuevo León, noviembre 2019

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA
FACULTAD DE PSICOLOGÍA
POSGRADO CONJUNTO FOD-FAPSI

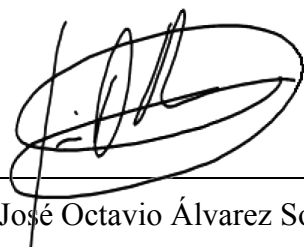
Los miembros del Comité de Titulación de la Maestría en Psicología del Deporte integrado por la Facultad de Organización Deportiva y la Facultad de Psicología, recomendamos que el Producto Integrador en modalidad de Tesina titulado “El liderazgo transformacional en los equipos representativos Tigres de la UANL” realizado por el Lic. Zaira Selina Arriola Gil, sea aceptado para su defensa como oposición al grado de Maestro en Psicología del Deporte.

COMITÉ DE TITULACIÓN



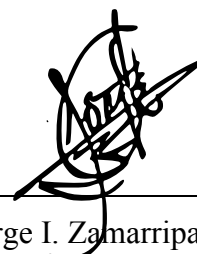
Dra. Maria Salette Marentes Castillo

Asesor Principal



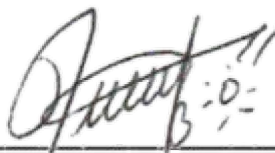
Dr. José Octavio Álvarez Solves

Co-asesor



Dr. Jorge I. Zamarripa Rivera

Co-asesor



Dra. Blanca R. Rangel Colmenero

Subdirección de Estudios de Posgrado e
Investigación de la FOD

Nuevo León, noviembre 2019

Dedicatoria y agradecimientos

Agradezco a mis padres que me dieron la vida y las ganas de vivirla día a día, sin ellos y su ejemplo nunca hubiera podido lograr tanto en mi camino. Sacrificaron tanto por lograr darme lo que ellos no tuvieron, pero siempre amándome sin condición. No importa en qué momento se lea esto sé que en todo momento ellos estarán apoyándome, solo puedo intentar regresarles un poco de lo mucho que me han dado, los amo con todo mi corazón.

Agradezco a mis hermanos que me han seguido a pesar de mis errores y que me enseñan el valor del amor cuando más lo necesito. A mi querido hermano mayor Andy que a pesar de tener sus propias adversidades nunca me suelta de la mano y atraviesa la tormenta conmigo, a mi querido hermano pequeño Yair que me acompaña en los momentos más necesarios y que siempre me hace parte de su vida de la manera más especial, no quiero que ninguno me falte en la vida nunca.

Agradezco al amor de mi vida que ha sabido guiarme y apoyarme siempre, que me entiende a la perfección y siempre me acompaña en mi camino a pesar de que a veces no se hacia dónde me dirijo.

Al Dr. Jorge Zamarripa por regalarme su tiempo y conocimientos como guía, además de exigirme y siempre actuar de manera correcta. Agradezco al Dr. Octavio por recibirme y guiarme en este proyecto, por siempre tener una sonrisa y algo nuevo que enseñar con esa vitalidad que lo define. Gracias a la Dra. Jeanette que además de ver una estudiante supo identificar cual era mi necesidad en un momento justo y apoyarme, creer en mí y siempre recibirme con una sonrisa.

Gracias a las personas maravillosas que me han rodeado a lo largo de mi maestría y que han sido como una familia para mí pesar de estar tan lejos de casa, mis compañeros de la maestría con quien viví y sé que viviré más aventuras y aprendizaje, mis primeros amigos lejos de casa y mis siempre confidentes a mis amigas del tocho bandera en Tigres y psicología que me recibieron con los brazos abiertos y me enseñaron que mi fortaleza está en mi corazón y en la pasión que pongo en lo que amo.

Gracias al programa Auténticos Tigres Futbol Americano y al Team Auténticos (Gaby y Mari) por esta enorme experiencia que además de dejarme una enseñanza invaluable me dejó a dos magnificas amigas que a pesar de poder estar lejos la unión y

fuerza siempre nos definirá.

A las instituciones, Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL), Facultad de Organización Deportiva (FOD) y la Facultad de Psicología (FAPSI) por brindarme apoyo durante mi proceso de maestría.

Por último, quiero agradecer al deporte que cada vez me apasiona más y me ha abierto tantas puertas, a todos los que cooperaron para que pueda estar en este momento de mi vida y a Dios que siempre me acompaña.

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de organización Deportiva

Facultad de Psicología

Fecha de Graduación: noviembre 2019

ZAIRA SELINA ARRIOLA GIL

Título del Producto integrador: EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN
LOS EQUIPOS REPRESENTATIVOS TIGRES DE LA UANL.

Número de Páginas: 50

Candidato para obtener el Grado de Maestría en psicología del Deporte

Resumen de la tesina:

El objetivo de este trabajo fue conocer los niveles promedios del liderazgo transformacional de los entrenadores y deportes representativos Tigres de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Participaron 328 deportistas de 17 y 25 años $M = 21.48$ $DT = .50$, de los cuales 47.3% (155) fueron mujeres y el 52.7% (173) hombres, de 16 diferentes deportes y 19 entrenadores con edades que oscilaron entre 20 a 80 años $M = 1.11$ $DT = .32$ y el 10.5% (2) de fueron mujeres y el 89.5% (17) hombres. Los resultados obtenidos mostraron diferencias por sexo en cuanto al factor de motivación inspiracional en los deportistas, y por deporte de liderazgo transformacional en, estimulación intelectual, influencia idealizada y consideración individualizada. Los resultados encontrados son acordes a la teoría estudiada además de ser la información adecuada para el inicio de una intervención en la psicología del deporte correcta y bien orientada.

FIRMA DEL ASESOR PRINCIPAL: _____


Dra. Maria Salette Marentes Castillo

Tabla de contenido

Introducción	1
I. Marco Teórico	3
1. Introducción	3
1.1 Liderazgo.....	3
II. Metodología	13
2.1 Diseño.	13
2.2 Muestra.	13
2.3 Procedimiento.	20
2.4 Análisis de datos.	20
2.5 Instrumentos.....	21
III. Resultados	23
3.1 Fiabilidad.	23
3.2 Análisis descriptivo.....	23
3.3 Análisis de diferencias.	25
IV. Discusiones	32
V. Conclusiones	36
VI. Referencias	37
VII. Anexos.....	39

Tabla de figuras

Figura 1. Frecuencia de edad de los deportistas.	14
Figura 2. Frecuencia de años con el entrenador actual de los deportistas.	16
Figura 3. Frecuencia de tener un psicólogo/a del deporte de los deportistas....	16
Figura 4. Frecuencia de años en el deporte practicado del deportista.	17
Figura 5. Percepción del rendimiento propio de los deportistas.	17
Figura 6. Frecuencia de edad de los entrenadores.	18
Figura 7. Frecuencia del sexo de los entrenadores.	19
Figura 8. Frecuencia de años de experiencia de los entrenadores.	19
Figura 9. Nivel de estudios de entrenadores	20
Figura 10. Influencia idealizada en deportistas.....	27
Figura 11. Motivación inspiracional en deportistas.	28
Figura 12. Estimulación intelectual en deportistas.	29
Figura 13. Consideración individualizada en deportistas.	30
Figura 14. Liderazgo transformacional en deportistas.....	31

Introducción

El rol del entrenador deportivo actualmente está relacionado directamente con el rendimiento deportivo de un atleta y de un equipo deportivo, por lo que la psicología del deporte se ha volcado en los últimos años a investigar y esclarecer dicho papel importante. Una de las variables que justamente se han investigado en los últimos años y de la cual se hablará más adelante es el liderazgo y en específico la teoría del liderazgo transformacional, por lo que uno de los objetivos de este trabajo de investigación fue conocer si los entrenadores de los equipos representativos Tigres de la Universidad Autónoma de Nuevo León son percibidos como líderes transformacionales, cualidad predictora de variables psicológicas relacionadas con el rendimiento deportivo, además de conocer de igual manera la propia percepción del entrenador respecto a su liderazgo transformacional. El estudio de esta variable cobra sentido cuando se conozca la percepción propia del entrenador y la de sus deportistas. Por lo tanto, en este trabajo de investigación pretendemos corroborar el liderazgo transformacional que perciben los deportistas en sus entrenadores y los entrenadores en ellos mismos.

En tanto, los objetivos principales de este estudio son:

1. Conocer los niveles promedios de liderazgo transformacional de los entrenadores y deportes representativos Tigres de la Universidad Autónoma de Nuevo León.
2. Conocer si existen diferencias por sexo y deporte para el liderazgo transformacional en los deportes representativos Tigres de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

De los objetivos anteriores se desprenden las siguientes hipótesis:

H_{t1} : Existen diferencias por sexo para el liderazgo transformacional.

H_{o1} : No existen diferencias por sexo para el liderazgo transformacional.

H_{t2} : Existen diferencias por tipo de deporte para el liderazgo transformacional.

H_{o2} : No existen diferencias por tipo de deporte para el liderazgo transformacional.

Al poder definir la percepción de la variable psicológica mencionada, se entendería mejor la forma en que el liderazgo transformacional se encuentra dentro de esta población y futuras muestras con similitud, y posteriormente poder implementar un programa dirigido a entrenadores para potenciar la enseñanza transformacional en sus equipos a nivel universitario.

I. Marco Teórico

1. Introducción

El marco teórico que se desarrolla a continuación permite conocer los conceptos básicos necesarios para el entendimiento del desarrollo de esta investigación.

Primero partiremos con diversas definiciones de liderazgo con el fin de comprender la base e importancia de este papel dentro de un equipo deportivo. Posteriormente se describirá la variable principal de esta investigación, que es el liderazgo transformacional. Se definirá su historia, el término y las conductas que lo componen.

1.1 Liderazgo.

La complejidad del concepto de liderazgo

La definición de liderazgo podría definirse, a rasgos generales, como: “El proceso conductual de influenciar a los individuos y grupos hacia metas establecidas” (Barrow, 1977, p 232). Un proceso de influencia entre el líder y los seguidores para conseguir objetivos grupales organizativos o sociales (Hollander, 1985). Una forma de dominancia en la que los seguidores aceptan con mayor o mejor deseo el ser dirigidos y controlados por otra persona (Young, 1946; citado por Straub, 1980, p. 383). Proceso cuya dinámica depende de las características del líder, de sus seguidores y de la naturaleza específica de la situación (Richards Greenlaw, 1966). El liderazgo parte de un “contrato psicológico” entre el líder y los subordinados. Estos obedecen al líder porque esperan unas contraprestaciones en forma de regalos, privilegios, entre otros (Schein, 1970).

Proceso a través del cual las actividades de un grupo están orientadas al establecimiento de metas y a la superación de estas y propone las mínimas condiciones para la existencia del liderazgo: (1) un grupo de dos o más personas, (2) una tarea común y (3) diferenciación de responsabilidades (Stodgill, 1974). Conocer la dirección hacia donde se dirige el equipo o grupo, ofrecer una dirección y recursos para encaminarlo es lo que un líder debe conocer (Haslam, Reicher, y Platow, 2011, p.79).

1.1.1 Principales teorías de liderazgo

Las primeras muestras de interés en el liderazgo se centraron en los rasgos o en las aptitudes de los grandes líderes. Se consideraba que los grandes líderes nacían no se

hacían. De estos albores la investigación sobre el liderazgo ha evolucionado desde el interés en el comportamiento de los líderes hasta la noción de liderazgo en una situación específica.

A continuación, se definen las diferentes teorías a lo largo del tiempo sobre el liderazgo.

1. Como rasgo de personalidad:

Es la teoría del “Gran Hombre”: los líderes son personas excepcionales que tienen unas habilidades y cualidades innatas que les hacen destacar de los demás. En el deporte, se quisieron establecer unos estereotipos de entrenadores líderes con resultados poco satisfactorios ya que no existen rasgos generales de personalidad que definan a los entrenadores como líderes (Ogilvie y Tutko, 1966).

2. De contingencia:

Desarrollada por Fiedler (1967), se basa en el concepto de situación favorable para el líder. Esta situación depende de la tarea (estructurada/no estructurada), las relaciones líder-miembros (buenas/malas) y el poder y la posición del líder (mucho-fuerte/poco-débil). Un líder de unas determinadas cualidades (orientado a la tarea o a las personas) se adapta mejor a unas situaciones que a otras. Como es más difícil cambiar las cualidades del líder que las de la situación, se recomienda alterar las de la situación para que se adapten a las del líder. En el deporte dicha teoría no ha tenido resultados muy positivos debido a la dificultad de variar sistemáticamente los factores situacionales.

3. Como camino:

Desarrollada por House y Dessler (1974) se basa más en los miembros del grupo que en el líder. El líder tiene una función de apoyo y ayuda, suplementaria y motivacional de clarificar el camino hacia las metas de los subordinados y satisfacer sus demandas. Las conductas del líder para conseguir esa meta son: instrumental, de apoyo, participativa y orientada al logro. Admite que el líder tenga que cambiar su conducta para adaptarse a la situación. Los resultados de la aplicación de esta teoría al deporte han sido muy positivos (Terry y Howe, 1984).

4. Interaccionista o adaptativo-reactivo:

El líder puede adaptarse o reaccionar ante la situación. Lo importante es que las conductas reactivas demuestran la influencia del líder y pueden motivar a los miembros del grupo si satisfacen sus necesidades. Esta teoría se puede aplicar conceptualmente al deporte, pero se han realizado investigaciones sobre ella (Osborn y Hunt, 1975).

5. Funcional:

Para los autores de esta teoría (Behling y Schriesheim, 1976) el líder tiene dos funciones principales, la instrumental (orientada a la tarea) y la socioemocional (orientada a la persona). Lo novedoso de este planteamiento es que ambas funciones no pueden ser llevadas a cabo por la misma persona, por lo que se recomienda que haya dos líderes cada uno orientado a una de las funciones. En el terreno deportivo esto se ha querido explicar con los papeles que juegan los segundos entrenadores o entrenadores ayudantes como líderes complementarios al primer entrenador o entrenador jefe.

6. Como conducta:

Los líderes pueden tener conductas orientadas hacia la tarea (iniciación de estructura) y/o hacia las personas (consideración). En el deporte los estudios de la conducta de los entrenadores han establecido dos conductas básicas: las reactivas (respuestas a situaciones) y las espontaneas (Smith, Smoll, y Hunt, 1977).

7. Como toma de decisiones:

De Vroom y Yetton (1973) afirman que el líder ha de tomar decisiones influido por una serie de características de la situación tales como el tiempo, la información y el poder disponibles, la cohesión del equipo, la estructuración de la tarea, etc. Además, el líder puede adoptar cuatro estilos de decisión: autocrático, participativo, delegativo y consultivo. Los resultados de la aplicación de esta teoría al deporte han sido muy positivos (Chelladurai y Haggerty, 1978).

8. Situacional:

De Hersey y Blanchard (1977), se basa en la idea de que para cada situación es necesaria una conducta distinta del líder. La variable que determina la conducta del líder (orientada a la tarea o a la persona) es la madurez del miembro del grupo (habilidad y

personalidad). Los resultados de la aplicación de esta teoría al deporte han sido muy positivos (Syer, 1989).

9. Transformacional:

Se basa en el principio en que el líder lleva a cabo una transformación en los pensamientos de los seguidores para dirigir de forma más adecuada sus conductas. De todas formas, la influencia es recíproca ya que los seguidores pueden influir también en las conductas del líder. Esta teoría se puede aplicar conceptualmente al deporte, pero no se han realizado investigaciones sobre ella (Burns, 1978).

10. Multidimensional:

Presentada por Chelladurai (1978) considera que determinadas conductas de los entrenadores son más efectivas que otras en situaciones específicas. Este modelo distingue tres etapas del proceso de liderazgo: antecedentes (características de la situación, del líder y de los subordinados), conductas del líder (requerida por la situación, real del líder y percibida por los subordinados) y consecuencias del liderazgo (satisfacción y rendimiento de los deportistas). Se trata de una teoría elaborada específicamente para el ámbito deportivo, de ahí su gran utilidad.

11. Por tradición:

El líder es el heredero del líder anterior. El modelo más conocido en la sociedad en general es la monarquía. En el deporte, algunos entrenadores preparan a sus hijos para les sucedan en el cargo. Esto se da en equipos universitarios o amateurs, pero es poco frecuente en el deporte profesional (Straub, 1980).

12. Atribucional:

Este conjunto de teorías considera que los seguidores tienen una serie de preconcepciones sobre lo que significa liderazgo y las atribuyen a determinadas personas que para ellos pasen a ser líderes. Estas teorías se han aplicado conceptualmente al deporte de manera esporádica (Massimo, 1980).

13. Carismático:

El líder posee carisma, es decir, una serie de características que le hacen

desempeñar su papel adecuadamente. Dicho liderazgo sería muy útil en situaciones críticas en las que el grupo necesita a alguien con poder que dirija sus destinos. Esta teoría de puede aplicar conceptualmente al deporte, pero no se han realizado investigaciones sobre ella (Burns, 1986).

1.1.2 Liderazgo preferido por los deportistas.

A continuación, se exponen las preferencias que tienen los deportistas y que están involucradas en la relación líder-atleta en cuanto a diversos ámbitos relacionados con la práctica deportiva.

1. Edad: Los deportistas adultos prefieren conductas democráticas, de entrenamiento e instrucción y de apoyo social (Chelladurai, 1978).

2. Cualidades del entrenador: Los deportistas prefieren entrenadores que no hablen excesivamente, que tengan sentido del humor, utilicen la psicología, comprendan la sociología del grupo y tengan bastantes conocimientos técnicos sobre el deporte en cuestión (Massimo, 1980).

3. Tipo de disciplina: Los deportistas de deportes abiertos (futbol, tenis, baloncesto) prefieren más conductas de entrenamiento e instrucción por parte de su entrenador que los deportes cerrados (natación, tiro, etc.) (Chelladurai y Saleh, 1978).

4. Tipo de deporte: Los deportistas de deportes de equipo prefieren más conductas de entrenamiento e instrucción y autocráticas por parte de sus entrenadores. Los deportistas de deportes individuales prefieren más conductas de apoyo social y democráticas por parte de sus entrenadores (Chelladurai y Saleh, 1978).

Álvarez, Castillo, Molina-García y Balague (2016) comentan que el liderazgo transformacional se relaciona con estilos motivacionales más saludables y efectivos, para la actividad física, la salud y el rendimiento deportivo además de la mejora en aspectos como la motivación intrínseca de los atletas y la autodeterminación, motivación, percepción de competencia, autoeficacia, disfrute, experiencias positivas, rendimiento máximo, intrínseco satisfacción, compromiso y esfuerzo, bienestar, afecto positivo y la resistencia del equipo, lo que traduce los beneficios dentro de las preferencias de los deportistas de equipo como individuales, si se perciben conductas transformacionales de

parte de sus entrenadores.

El liderazgo transformacional ha sido demostrado como un estilo de liderazgo efectivo asociado con varios aspectos positivos de la práctica deportiva (principalmente, aspectos motivacionales, psicosociales y de desempeño) muestra cómo un estilo de liderazgo puede mejorar esos aspectos en sus seguidores, esta parte puede relacionarse más en los deportistas individuales y sus preferencias de conductas percibidas en el liderazgo.

5. Sexo: Los hombres deportistas prefieren conductas más autocráticas, de entrenamiento e instrucción y de apoyo social por parte de los entrenadores que las mujeres. Las mujeres deportistas prefieren conductas más democráticas por parte de sus entrenadores que los hombres (Erle, 1981).

6. Experiencia: Los deportistas con experiencia prefieren más conductas de apoyo social y autocráticas por parte de su entrenador. Los deportistas con menor nivel o habilidad prefieren más conductas de entrenamiento e instrucción y de feedback positivo por parte de su entrenador que los de mayoría nivel (Chelladurai y Carron, 1983).

La teoría de liderazgo transformacional fue elegida en esta investigación debido a la evidencia que muestra que la teoría puede llevar a los seguidores a desempeños por encima de lo esperado, y que el este estilo de liderazgo en particular apunta al sentido de bienestar del seguidor a fin de comprometerlo verdaderamente en el esfuerzo que debe hacer. Diciendo esto, se enfatiza la relación que se busca sea la ideal en el ámbito deportivo, entrenador-deportista y como el mejorar el desempeño o rendimiento del deportista aumenta el éxito deportivo, es una imagen que llama la atención, pero antes es primordial conocer los niveles en los que se encuentran los entrenadores en dicha teoría.

1.1.3 Teoría de liderazgo transformacional.

Esta teoría estudia como los estilos de liderazgo ayudan a transformar las organizaciones y los miembros que componen a estas; en esta investigación se busca aterrizar esta teoría al ámbito deportivo, transformando en cierto punto el constructo organización a equipo y miembros a jugadores. Bass (1985) hace diferencia entre tres estilos de liderazgo: transformacional, transaccional y laissez-faire o no liderazgo.

El primer estilo es el liderazgo transaccional, este puede identificarse como el estilo tradicional, esto quiere decir que el líder crea una relación con sus deportistas con base a las transacciones mediante las cuales este ofrece incentivos para influir en el esfuerzo, así como una clarificación del trabajo necesario para obtener recompensas. Es necesario este estilo tradicional para el claro establecimiento de objetivos y corregir los errores o desviaciones respecto de los objetivos establecidos. El segundo estilo es el liderazgo transformacional, en el cual el líder busca transformar a sus seguidores (jugadores) haciendo que sean más conscientes del valor y la importancia de los resultados de la tarea, activando sus necesidades de orden superior, e inculcándoles el interés personal y trascendente por el bien del equipo. Es importante mencionar como este estilo aumenta la influencia que el líder consigue con el primer estilo. El resultado de esta influencia es que los seguidores (jugadores) confíen y respeten a su líder, además de encontrarse motivados a hacer más de lo que en un principio esperaban hacer. El último estilo es el liderazgo denominado *laissezfaire* o no liderazgo, el cual es caracterizado por la ausencia de la conducta de liderazgo, donde “elude la responsabilidad, retrasa decisiones, no proporciona feedback y no se interesa por satisfacer las necesidades de sus seguidores” (Northouse, 2001, p. 141).

El estilo transaccional y el transformacional están compuestos por conductas mostradas por el líder (Bass, 1985). Así, el estilo transformacional se compone de las conductas Influencia Idealizada que a su vez distingue la atribuida (atribución) y la observada (conducta), Motivación Inspiracional, Estimulación Intelectual y Consideración Individualizada (ver Tabla 1).

Tabla 1

Conductas que componen los estilos de liderazgo transformacional y transaccional.

<i>Conductas</i>	<i>Descripción</i>
<i>Liderazgo transformacional</i>	
<i>Influencia Idealizada</i>	<p>Los entrenadores tienen comportamientos que les permiten ser vistos como modelos a seguir por sus deportistas. Son admirados, respetados y confiables. Los deportistas se identifican con ellos y quieren igualarlos; Se les reconoce con capacidades extraordinarias, persistencia y determinación por parte de sus atletas. Puede esperarse de ellos un correcto actuar, demostrando altos estándares de conducta ética y moral. Existen dos aspectos de la influencia idealizada:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Los comportamientos del líder. 2. Elementos que se le reconocen al entrenador por parte de sus atletas y otros asociados.
<i>Motivación inspiracional</i>	<p>Los entrenadores presentan comportamientos que motivan e inspiran, proporcionando significados y desafíos a sus deportistas. Se fomenta el espíritu de equipo, llevando a los deportistas a involucrarse en una visión atractiva de estados futuros. Se muestra el entusiasmo y optimismo. Crean expectativas sobre objetivos que los deportistas desean alcanzar con una comunicación clara. Demuestran su compromiso con las metas y visión compartida.</p>

<i>Estimulación intelectual</i>	Los entrenadores estimulan el esfuerzo por ser innovadores y creativos de sus deportistas, redefiniendo problemas y afrontando situaciones pasadas de maneras diferentes. No se critican públicamente los errores individuales. Se alienta a participar con nuevas ideas, soluciones y enfoques que no son criticadas o eliminadas por diferir de las del entrenador.
<i>Consideración individualizada</i>	<p>Los entrenadores ven a sus deportistas como personas y prestan atención a sus necesidades individuales. En un clima de apoyo prestan atención especial a cada necesidad individual de logro y crecimiento, actuando como guía o mentor. Se reconocen las diferencias individuales en cuanto a necesidades y deseos.</p> <p>Los entrenadores aceptan diferencias individuales (e.g., algunos deportistas reciben mayor apoyo, más autonomía, otros, estándares más firmes, y otros, más dirección a la tarea). Se fomenta la comunicación bidireccional.</p>

Nota. Adaptado de Álvarez, Castillo y Falcó (2010).

Existen numerosos estudios donde se emplea la teoría del liderazgo transformacional y son tan diferentes como el militar, educativo y laboral (e.g., Bass, 1998; Castro Solano, 2006; Castro Solano y Benatuil, 2007; Wong, Bliese y McGurk, 2003); sanitario (e.g., Brown, 2003; Morales y Molero, 1995; Trofino, 2000), religioso (e.g., Brown, 2003; Druskat, 1994) o deportivo (Álvarez et al., 2010a).

El liderazgo transformacional se relaciona con el incremento en la implicación, la lealtad, el compromiso y el desempeño en los subordinados, lo que aporta mejor manejo de situaciones estresantes (Bass, 1999).

Investigaciones realizadas respecto al liderazgo transformacional y el género muestran una heterogeneidad de investigaciones como de resultados, en este aspecto varía a que muestra está dirigida la misma, el contexto y el instrumento aplicado (Cuadrado, Molero, y Navas, 2003). Por ende, la percepción que tenga el deportista de su entrenador puede verse influida por estereotipos de rol en función del género de este (Eagly, Makhijani, y Klonsky, 1992). Por ejemplo, Cuadrado (2011) en su revisión sobre las diferencias por género en el liderazgo, señala que existen estudios que indican que los hombres tienen una mayor tendencia que las mujeres a evaluar como más eficaces a los líderes de su propio género para una revisión reciente sobre liderazgo y género (Cuadrado, 2011).

En suma, el liderazgo transformacional es el estilo de liderazgo que demuestra generar mayores niveles de satisfacción y esfuerzo extra del subordinado, y percepción de mayor eficacia del líder (Álvarez, 2005; Álvarez et al., 2010b; Avolio y Yammarino, 2002; Bass, 1998; Densten, 1999; Gasper, 1992; Lowe, Kroeck y Sivasubramaniam, 1996; Patterson, Fuller, Kester y Stringer, 1995).

II. Metodología

En este apartado se presenta el método utilizado para elaborar el presente estudio de investigación. Se procede a la descripción del diseño; seguido, se presenta la descripción de la muestra; se definen las variables implicadas y la descripción de los instrumentos de medida utilizados para su evaluación. Se describe el procedimiento de recolección de información; se muestra el diseño de estudio; por último, se exponen los análisis estadísticos realizados para la verificación de las hipótesis de investigación.

2.1 Diseño.

El diseño que se utilizó fue de tipo no experimental puesto que las variables estudiadas no se manipularon. Además, de corte transversal ya que se realizó en un período de tiempo determinado, cuantitativo ya que los análisis fueron principalmente estadísticos y de campo, ya que los datos fueron recolectados en los campos de entrenamiento donde se manifiestan las variables estudiadas.

2.2 Muestra.

Los participantes fueron deportistas universitarios y sus entrenadores pertenecientes a diferentes equipos Tigres de categoría femenil y varonil tanto en deportes de conjunto como individuales de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

La muestra de participantes fueron 328 deportistas de edades comprendidas entre 17 y 25 años $M = 21.37$ $DT = .48$ (ver Figura 1) de 16 diferentes deportes, individuales y de equipo en modalidad femenil y varonil (fútbol rápido, rugby, fútbol bandera, animación, esgrima, voleibol playa, voleibol sala, atletismo velocidad, bala y disco, salto de longitud, fútbol soccer, waterpolo, judo, basquetbol, handball y fútbol americano) (ver Figura 2). En cuanto al sexo de los deportistas, el 47.3% (155) de la muestra fueron mujeres y el 52.7% (173) fueron hombres (ver Figura 3). Además, participaron 19 entrenadores de los equipos mencionados anteriormente en la modalidad femenil y varonil, con excepción de los equipos de basquetbol y handball ya que no se encontraban disponibles los entrenadores en ese momento.

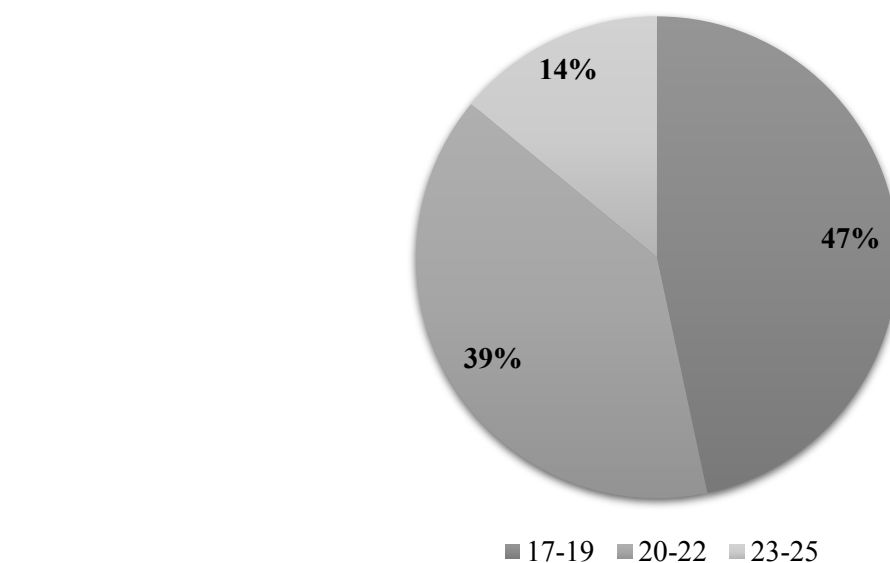


Figura 1. Frecuencia de edad de los deportistas.

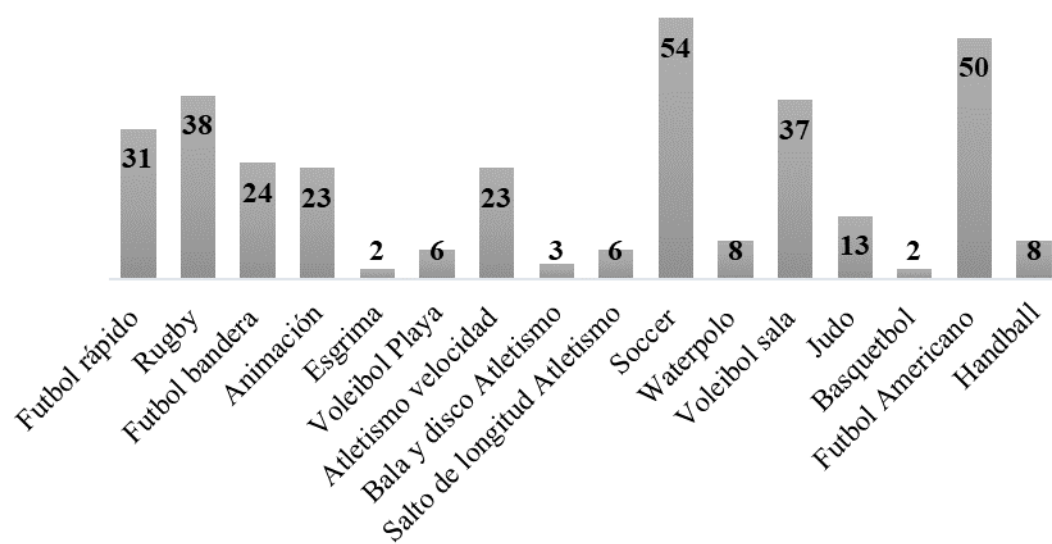


Figura 2. Frecuencia de deportes estudiados.

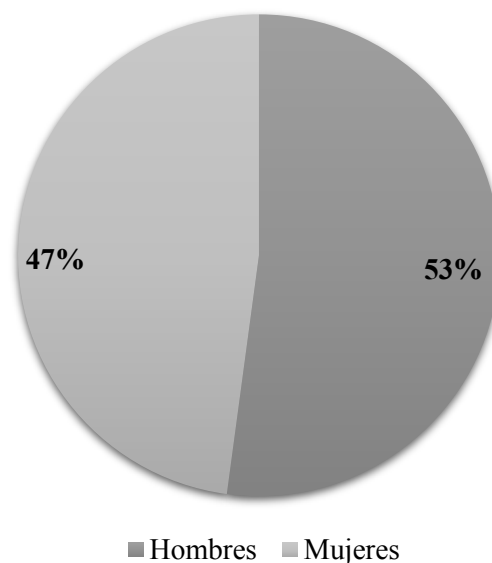


Figura 3. Frecuencia del sexo de los deportistas.

A continuación, se describe la frecuencia de años que tienen los deportistas con su entrenador actual, el 84.8% (216) los años oscilan entre 0 a 3, el 12.2% (79) de 4 a 6 y el 1.8% (33) de 7 a 9 (ver Figura 4). Seguido a la pregunta sobre si los deportistas contaban con un psicólogo/a del deporte se obtuvo un mayor porcentaje en el grupo que no tiene psicólogo/a deportivo (ver Figura 5). En cuanto a los años que los deportistas tenían practicando su deporte, el 6% (20) tiene de 0 a 5 años, el 24% (79) de 6 a 10, el 35% (115) de 11 a 15 y el 35% (114) de 16 a 20 años (ver Figura 6).

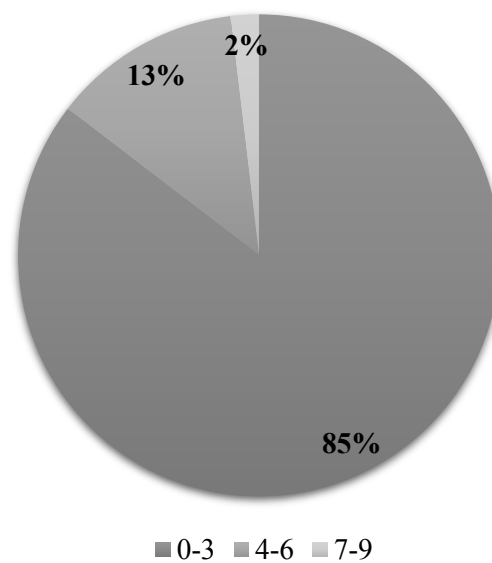


Figura 2. Frecuencia de años con el entrenador actual de los deportistas.

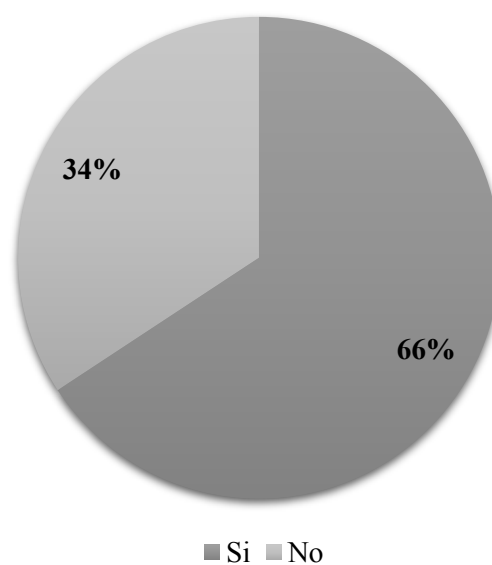


Figura 3. Frecuencia de contar con un psicólogo/a del deporte de los deportistas.

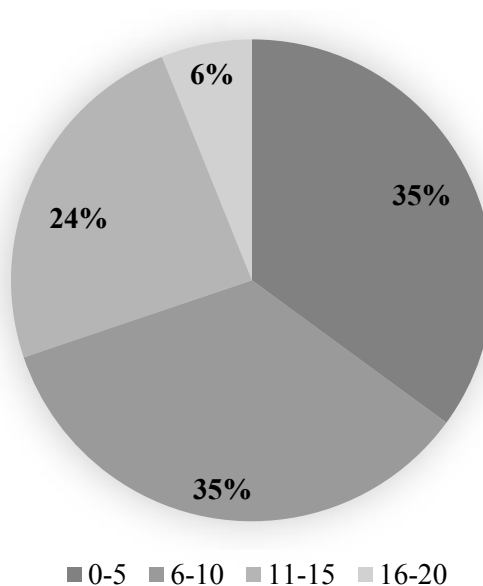


Figura 4. Frecuencia de años en el deporte practicado del deportista.

En la siguiente figura, los deportistas perciben su propio rendimiento, con el 17% (56) consideraba su rendimiento excelente, siguiendo el mayor porcentaje con el 55% (181) que consideraba su rendimiento muy bueno, despues, aceptable con el 27% (87) y, por último, con el 1% (4) consideraban su rendimiento como flojo (ver Figura 7).

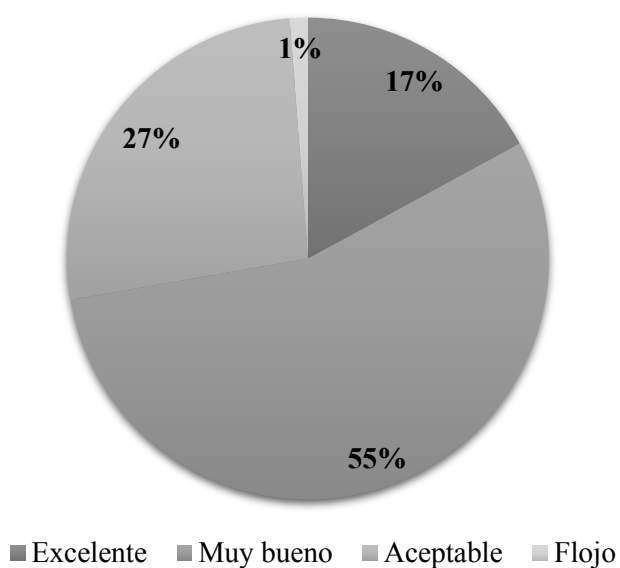


Figura 5. Percepción del rendimiento propio de los deportistas.

A continuación, se describe a la muestra de entrenadores, donde las edades oscilaron entre 20 a 80 años $M = 21.11$ $DT = .32$ (ver Figura 8). La mayor frecuencia para edad fue 53% (10) con 20 a 40 años, el 37% (7) de 40 a 60 y por último de 60 a 80 años con un 10 % (2).

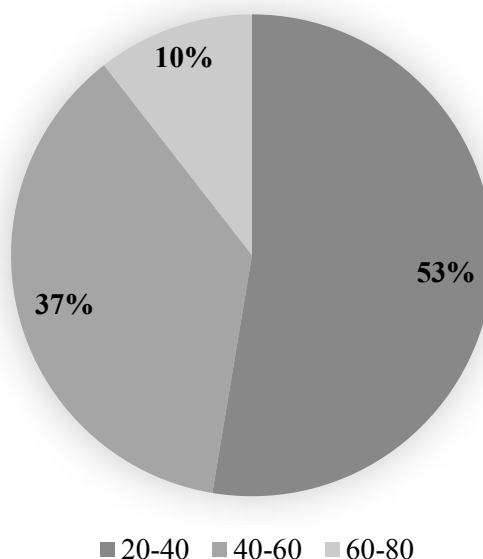


Figura 6. Frecuencia de edad de los entrenadores.

El 10.5% (2) de la muestra fueron mujeres y el 89.5% (17) fueron hombres (ver Figura 9). Por otra parte, su experiencia en años dentro de su deporte fue, en primer lugar, el 63% de 0 a 20 años, después con el 32% de 21 a 40 y por ultimo y con el menor porcentaje con 5% de 41 a 60 años de experiencia (ver Figura 10).

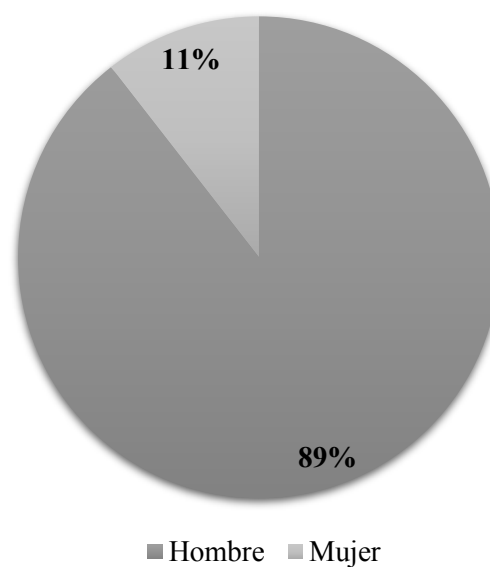


Figura 7. Frecuencia del sexo de los entrenadores.

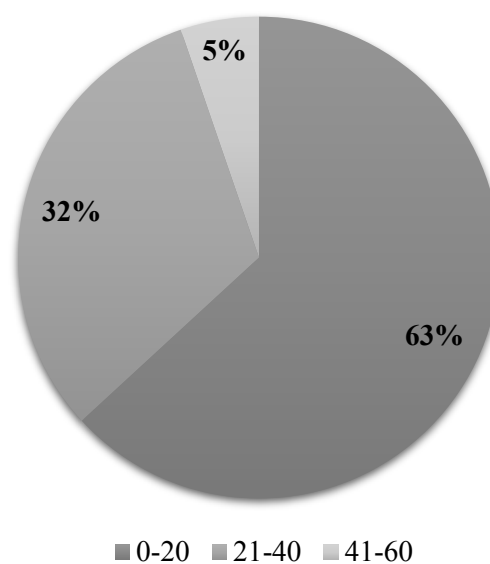


Figura 8. Frecuencia de años de experiencia de los entrenadores en su deporte.

En cuanto al nivel educativo el 5% (1) cuenta con preparatoria, el 53% (10) licenciatura, siguiendo del 37% (7) con posgrado y por último un 5% (1) con doctorado (ver Figura 11).

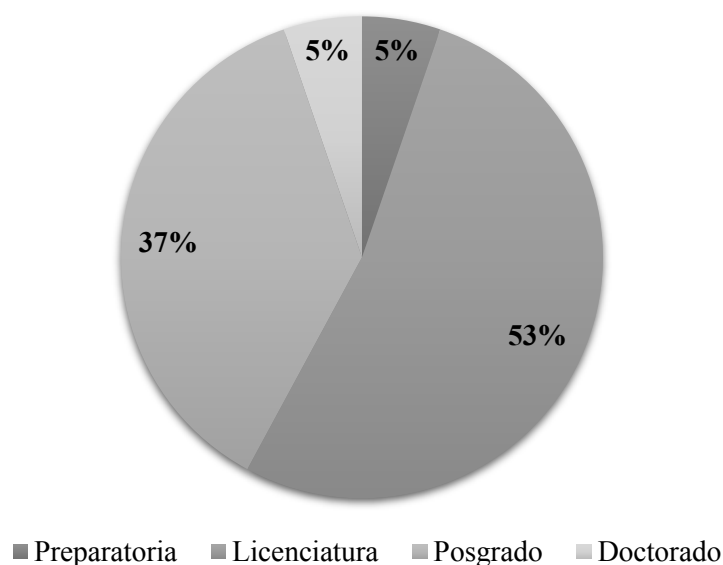


Figura 9. Nivel de estudios de entrenadores

2.3 Procedimiento.

Después de obtener los permisos necesarios (ver Anexo 3), se contactó con diversos entrenadores de equipos representativos de la universidad acordando horarios y lugar de administración de instrumentos a sus deportistas ya que los entrenamientos de todos los deportes eran variados. El lugar donde se contestó siempre fue antes del inicio de un día de entrenamiento. La aplicación de los instrumentos se realizó durante los meses de diciembre 2018 a febrero 2019. La aplicación se inició con una pequeña presentación, las instrucciones para contestar los instrumentos, aclarando que en caso de existir alguna duda podrían pedir apoyo y este se les brindó, el tiempo estipulado para contestar fue de 10 minutos. Al finalizar se externó un agradecimiento tanto a los atletas como a los entrenadores por el apoyo brindado.

2.4 Análisis de datos.

Se utilizó el SPSS (Statistical Package for the Social Sciences v.24) para realizar los análisis descriptivos, calculando las medias, desviaciones típicas, asimetría y curtosis de cada uno de los factores que conforman las escalas. De igual manera para la consistencia interna de los instrumentos se calculó el alfa de Cronbach. Así mismo, se realizaron los análisis inferenciales de la muestra a través de la prueba *t* de Student para muestras independientes y un análisis multivariante de varianza (MANOVA) para conocer

las diferencias significativas existentes entre las variables psicológicas estudiadas y las variables sociodemográficas.

2.5 Instrumentos.

Los instrumentos que se aplicaron evalúan la variable de liderazgo transformacional, orientado a deportistas y entrenadores. A continuación, se describen:

2.5.1 Cuestionario de enseñanza transformacional (Transformational Teaching Questionnaire).

La escala fue desarrollada y validada por Beauchamp et al. (2010), Bourne et al., (2015), y validada para entrenadores por Stenling y Tafvelin (2014). La adaptación al español castellano y validación de este cuestionario fue realizada por Álvarez, Tomas, Estevan, Molina-García, Queralt y Castillo (2018). El cuestionario es un instrumento que cuenta con 16 ítems, adaptados al deporte el cual está formado por 4 subescalas: cuatro ítems de influencia idealizada, cuatro de motivación inspiracional, cuatro de estimulación intelectual y cuatro de consideración individualizada. Comienza con la frase “Mi entrenador/a y usa una escala Likert de 5 puntos donde 1 es (*nunca*), 2 (*casi nunca*), 3 (*a veces*), 4 (*bastante a menudo*) y 5 (*frecuentemente*). Es un cuestionario diseñado para evaluar la percepción que tienen los deportistas de las conductas de sus entrenadores desde la perspectiva de la teoría del liderazgo transformacional, para medir la consideración individualizada (*por ejemplo, "Demuestra que se preocupa por mí"*), influencia idealizada (*por ejemplo, "Actúa como un modelo para mí"*), estimulación intelectual (*por ejemplo, "Dirige los entrenamientos de forma que me invita a pensar"*), y motivación inspiracional (*por ejemplo, "Es entusiasta sobre lo que soy capaz de lograr"*).

2.5.2 Inventario diferencial de liderazgo deportivo para jóvenes (Differentiated Transformational Leadership Inventory for Youth Sport).

La escala fue desarrollada y validada por Vella, Oades y Crowe (2012) en el contexto australiano. El cuestionario es un instrumento que cuenta con 27 ítems, el cual está formado por 7 subescalas: cuatro ítems de influencia idealizada, cuatro de motivación inspiracional, cuatro de estimulación intelectual, cuatro de consideración individualizada, tres de refuerzo de la aceptación de las metas grupales, cuatro de expectativas de alto rendimiento y cuatro de recompensa contingente. Comienza con la frase “Como

entrenador/a, cuando entreno...” y usa una escala Likert de 5 puntos donde 1 es (*nunca*), 2 (*casi nunca*), 3 (*a veces*), 4 (*casi siempre*) y 5 (*siempre*). Es un cuestionario diseñado para evaluar la percepción propia de los entrenadores sobre sus conductas desde la perspectiva de la teoría del liderazgo transformacional, para medir la consideración individualizada (e.g., *"Trata a cada miembro del equipo como un individuo"*), influencia idealizada (e.g., *" Predico con el ejemplo."*), estimulación intelectual (e.g., *"Intento entrenarlos en la manera de resolver los problemas."*), y motivación inspiracional (e.g., *"Hablo con optimismo."*).

III. Resultados

En este apartado se presentan los resultados de los análisis estadísticos y la interpretación de estos, por inicio, se realizó el análisis de fiabilidad, posteriormente un análisis descriptivo, de diferencias y de relación.

3.1 Fiabilidad.

Se realizó el análisis de fiabilidad mediante el alfa de Cronbach indicando un valor $\alpha = .95$ para el factor de liderazgo transformacional percibido por los deportistas. Además, se obtuvo para los cuatro factores del cuestionario, para el factor de influencia idealizada se obtuvo un valor $\alpha = .84$, para motivación inspiracional se obtuvo un $\alpha = .88$, estimulación intelectual $\alpha = .83$, y para consideración individualizada $\alpha = .83$.

Y del inventario diferencial de liderazgo deportivo para jóvenes dirigido a entrenadores indico un valor de $\alpha = .84$. Además, se obtuvo para los cuatro factores que engloban liderazgo transformacional, para el factor de consideración individualizada se obtuvo un valor $\alpha = .56$, para motivación inspiracional se obtuvo un $\alpha = .80$, estimulación intelectual $.69$, e influencia idealizada el $\alpha = .58$.

3.2 Análisis descriptivo.

A continuación, se presentan los estadísticos descriptivos de los factores de las escalas utilizadas.

Tabla 2

Estadísticos descriptivos de los factores que pertenecen al liderazgo transformacional dirigidos a los deportistas.

	<i>M</i>	<i>DT</i>	Asimetría	Curtosis
Influencia idealizada	4.09	0.83	-1.16	1.34
Motivación inspiracional	4.29	0.79	-1.46	2.49
Estimulación intelectual	4.08	0.78	-1.05	1.47

Consideración individualizada	4.11	0.81	-1.06	1.19
Liderazgo transformacional	4.18	0.74	-1.31	2.42

Nota. M = Media; DT = Desviación Típica. Rango del cuestionario de enseñanza transformacional 1-5.

En el caso del liderazgo transformacional se pudo observar que el rango de la media osciló entre 4.08 a 4.29 y la DT entre 0.78 a 0.83. Para la asimetría y curtosis los valores obtenidos se pueden considerar como aceptables.

Tabla 3

Estadísticos descriptivos de los factores que pertenecen al liderazgo transformacional dirigidos a los entrenadores.

	M	DT	Asimetría	Curtosis
Influencia idealizada	4.39	0.46	-.98	.71
Motivación inspiracional	4.46	0.45	-.94	1.40
Estimulación intelectual	4.42	0.46	-.41	-.78
Consideración individualizada	4.57	0.42	-.31	-1.23
Liderazgo transformacional	4.45	0.34	-.22	-.04

Nota. M = Media; DT = Desviación Típica. Rango del cuestionario de enseñanza transformacional 1-5.

En el caso del liderazgo transformacional se pudo observar que el rango de la media osciló entre 4.39 a 4.57 y DT entre 0.34 a 0.46. Para la asimetría y curtosis los valores obtenidos se pueden considerar como aceptables.

3.3 Análisis de diferencias.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de los análisis de diferencias para el sexo y para los deportes participantes del estudio dirigidos a los deportistas.

Tabla 4

Análisis de diferencias por sexo de los deportistas para las variables del estudio dirigidos a los deportistas.

	Hombres		Mujeres		<i>t</i> (gl)	<i>p</i>
	<i>M</i>	<i>DT</i>	<i>M</i>	<i>DT</i>		
Influencia idealizada	4.17	0.77	4.01	0.89	1.70 (309.62)	.09
Motivación inspiracional	4.41	0.68	4.18	0.89	2.56 (291.04)	.01
Estimulación intelectual	4.14	0.72	4.03	0.86	1.20 (306.32)	.23
Consideración individualizada	4.19	0.75	4.03	0.87	1.79 (308.44)	.08
Liderazgo transformacional	4.25	0.66	4.10	0.82	1.90 (300.73)	.06

En la Tabla 4 se puede observar que solo se obtuvieron diferencias significativas por sexo para la motivación inspiracional donde los hombres obtuvieron una media mayor que las mujeres y para las otras variables no se encontraron diferencias significativas por sexo.

Tabla 5

Prueba multivariante del deporte sobre las variables del estudio dirigidos a los deportistas.

Efecto	Λ Wilks	F	gl	p	Eta
Deporte	0.28	2.67	150	.001	.19

En cuanto a la diferencia por deportes pudimos encontrar un efecto significativo en las variables de liderazgo transformacional como se puede ver en la Tabla 5.

Tabla 6

Análisis MANOVA entre deporte y las variables del estudio dirigidos a los deportistas.

Efecto	F	gl	p	Eta	$Levene$	p
Influencia idealizada	2.85	15	.001	.12	2.50	.002
Motivación inspiracional	1.62	15	.07	.08	1.76	.04
Estimulación intelectual	1.79	15	.04	.08	1.25	.23
Consideración individualizada	2.46	15	.002	.11	1.20	.27
Liderazgo transformacional	2.21	15	.006	.10	2.01	.02

Específicamente hablando de los factores del liderazgo transformacional se encontraron efectos significativos para todas las variables a excepción de la motivación inspiracional. Tomando en cuenta la homogeneidad de los datos se presentan a continuación las comparaciones múltiples entre deportes.

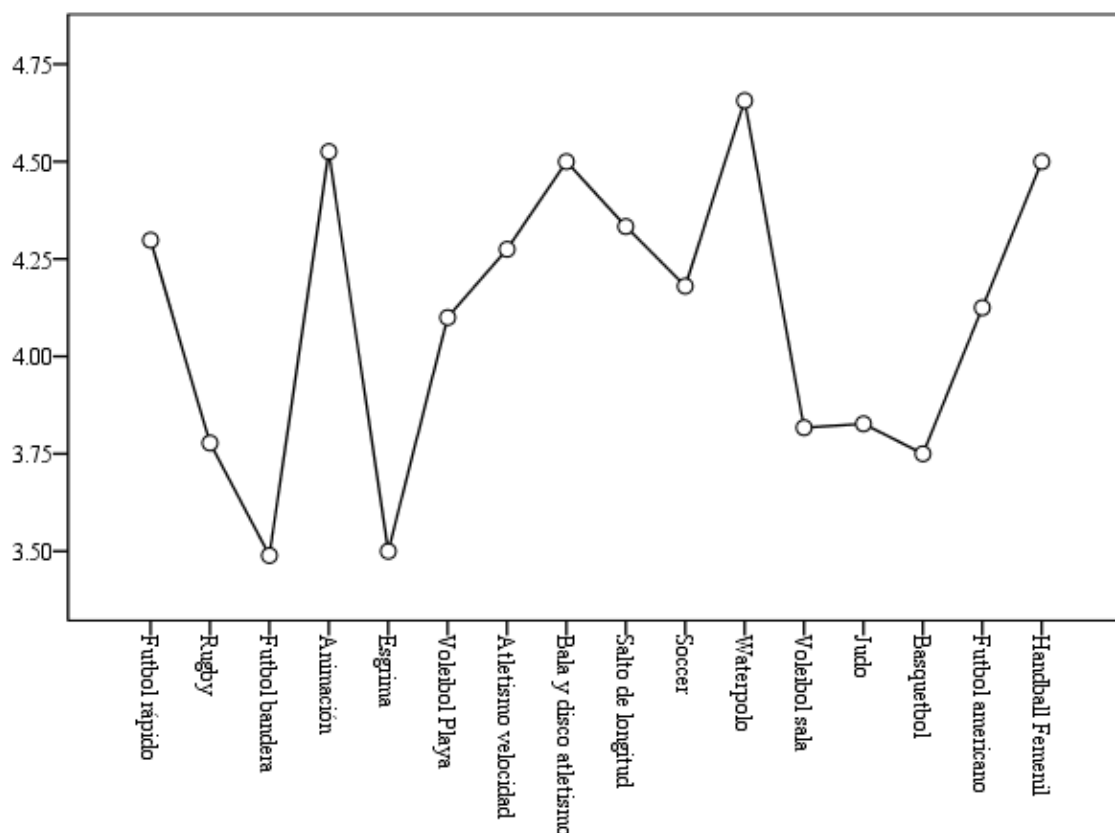


Figura 10. Influencia idealizada en deportistas.

En la Figura 12 se observan las diferencias encontradas para la influencia idealizada entre los diferentes deportes participantes, donde se puede ver que el rugby ($M = 3.77$; $DT = .79$) se diferenci6 significativamente de animaci6n ($M = 4.52$; $DT = .59$) y waterpolo ($M = 4.65$; $DT = .44$), animaci6n de voleibol sala ($M = 3.81$; $DT = .79$). Bala y disco ($M = 4.50$; $DT = .00$) de futbol bandera ($M = 3.48$; $DT = 1.12$), voleibol sala de futbol americano ($M = 4.12$; $DT = .57$) y por 6ltimo waterpolo de voleibol sala.

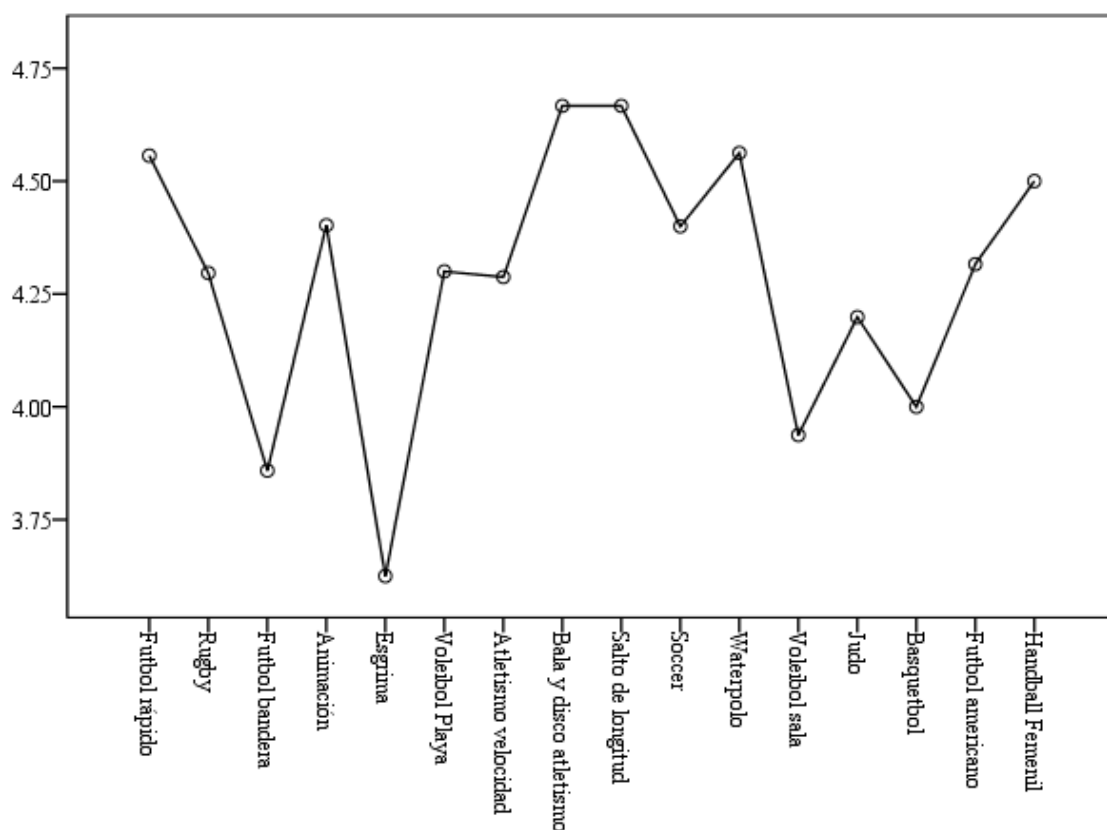


Figura 11. Motivación inspiracional en deportistas.

En la Figura 13 se observan las diferencias encontradas para la motivación inspiracional entre los diferentes deportes participantes, donde se puede ver que el futbol rápido ($M = 4.55$; $DT = .60$) se diferenció significativamente de basquetbol ($M = 4.00$; $DT = .00$), soccer ($M = 4.39$; $DT = .80$) de basquetbol, y por último basquetbol de futbol americano ($M = 4.31$; $DT = .60$).

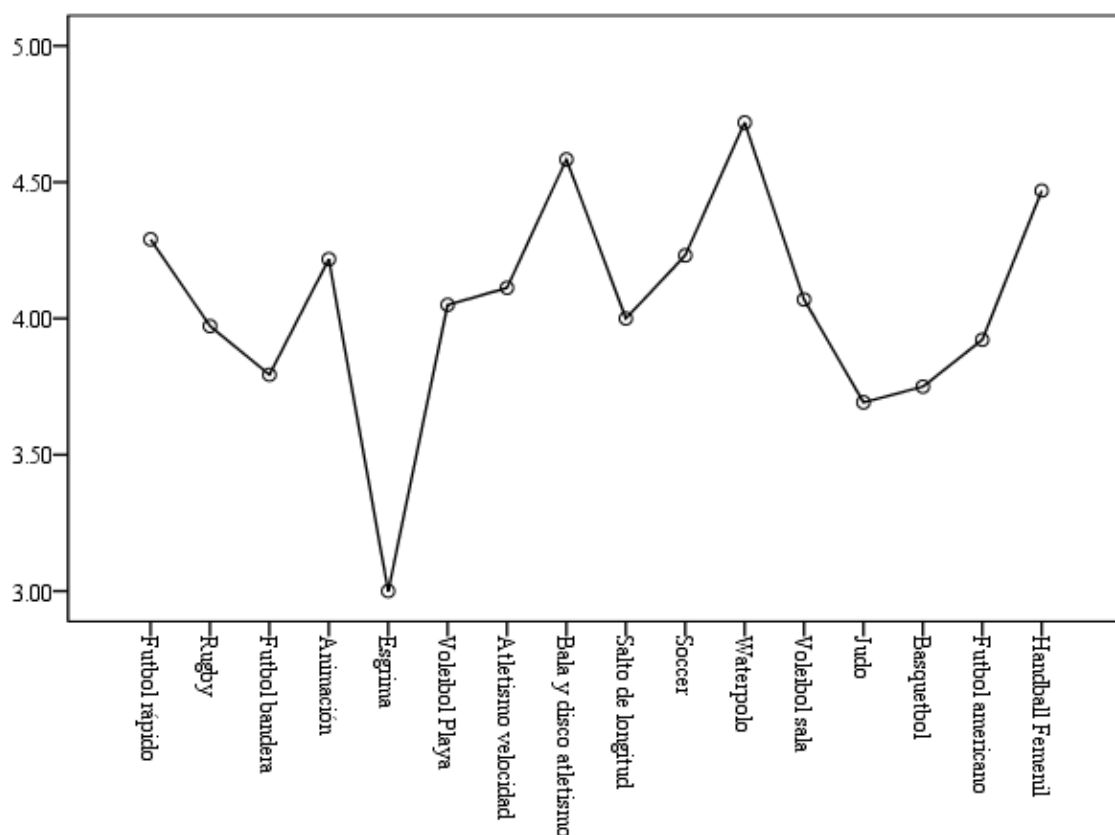


Figura 12. Estimulación intelectual en deportistas.

En la Figura 14 se observan las diferencias encontradas para la estimulación intelectual entre los diferentes deportes participantes, donde se puede ver que el fútbol rápido ($M = 4.29$; $DT = .71$) se diferenció significativamente de basquetbol ($M = 3.75$; $DT = .00$), rugby ($M = 3.97$; $DT = .65$) de waterpolo ($M = 4.71$; $DT = .38$), fútbol bandera ($M = 3.79$; $DT = .95$) de waterpolo, soccer ($M = 4.23$; $DT = .85$) de basquetbol y por último waterpolo de basquetbol y fútbol americano ($M = 3.92$; $DT = .62$).

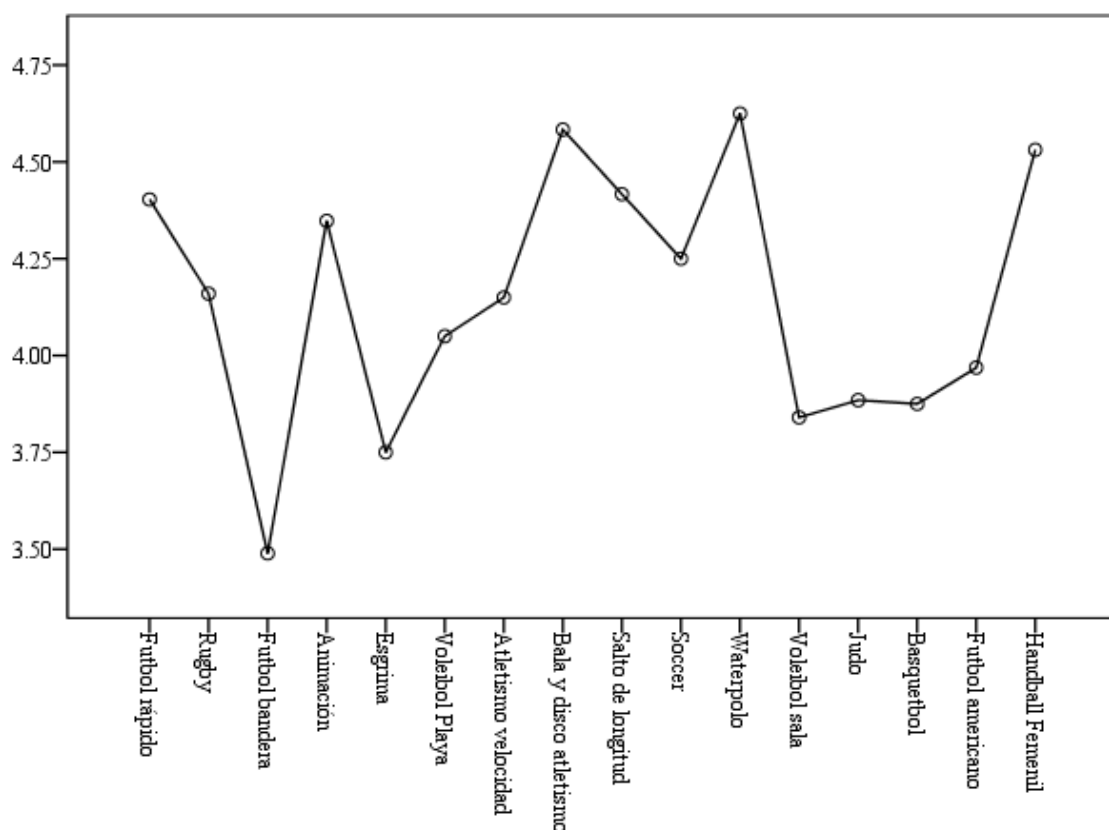


Figura 13. Consideración individualizada en deportistas.

En la Figura 15 se observan las diferencias encontradas para la consideración individualizada entre los diferentes deportes participantes, donde se puede ver que el fútbol rápido ($M = 4.40$; $DT = .73$) se diferenció significativamente del fútbol bandera ($M = 3.48$; $DT = .95$) y por último el fútbol bandera de animación ($M = 4.34$; $DT = .73$), soccer ($M = 4.25$; $DT = .88$) y waterpolo ($M = 4.62$; $DT = .50$).

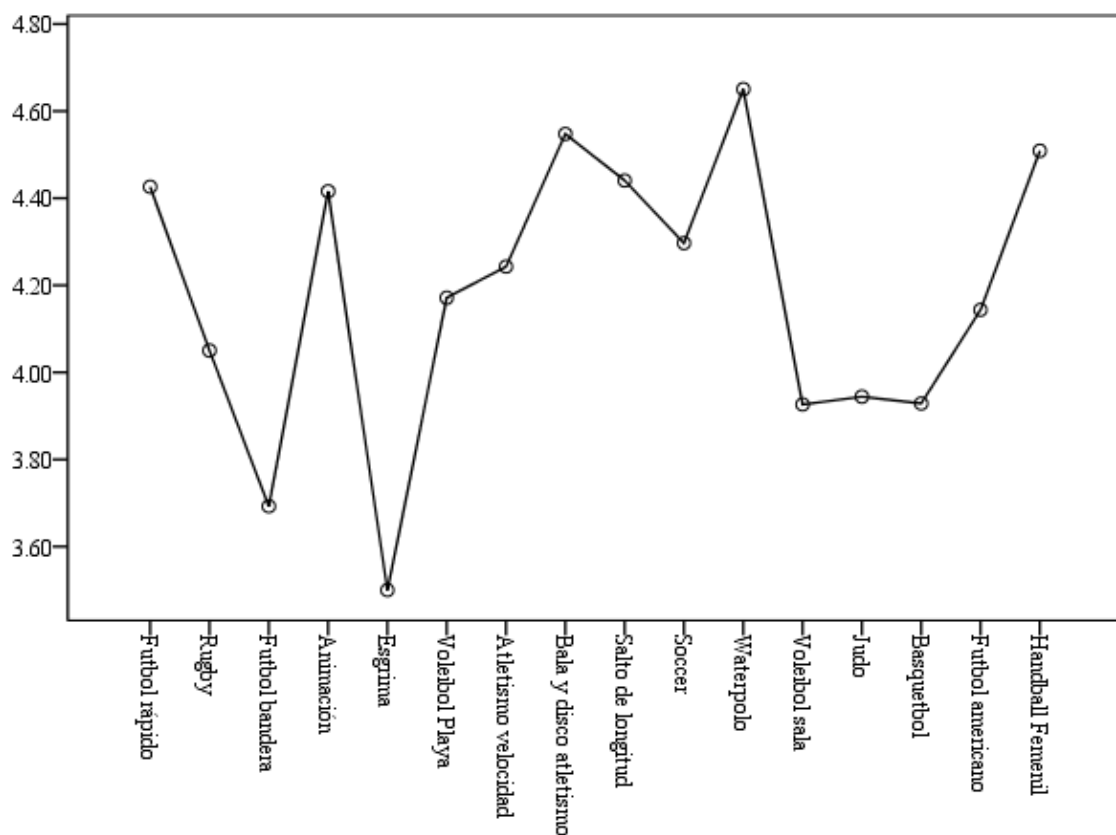


Figura 14. Liderazgo transformacional en deportistas.

Por último, en la Figura 16 se observan las diferencias encontradas para el liderazgo transformacional entre los diferentes deportes participantes, donde se puede ver que el fútbol bandera ($M = 3.69$; $DT = 1.01$) se diferenciò significativamente de waterpolo ($M = 4.65$; $DT = .47$).

IV. Discusiones

En el siguiente apartado se discutirán los resultados obtenidos en esta investigación, recapitulando los objetivos principales de este trabajo los cuales fueron:

1. Conocer los niveles promedios de liderazgo transformacional de los entrenadores y deportes representativos Tigres de la Universidad Autónoma de Nuevo León.
2. Conocer si existen diferencias por sexo y deporte para el liderazgo transformacional en los deportes representativos Tigres de la Universidad Autónoma de Nuevo León.

Así mismo se describen las dos hipótesis que se mencionaron al principio de este trabajo:

H_{t1} : Existen diferencias por sexo para el liderazgo transformacional.

H_{o1} : No existen diferencias por sexo para el liderazgo transformacional.

H_{t2} : Existen diferencias por tipo de deporte para el liderazgo transformacional.

H_{o2} : No existen diferencias por tipo de deporte para el liderazgo transformacional.

Dándole respuesta al objetivo número uno el cual decía: *Conocer los niveles promedios de liderazgo transformacional de los entrenadores y deportes representativos Tigres de la Universidad Autónoma de Nuevo León*. En este caso se pudo observar que los entrenadores fueron percibidos en cuanto a los factores del liderazgo transformacional por arriba del promedio, lo que significa que son percibidos como modelos a seguir por sus deportistas, se les considera determinados, se entiende que sus actos están guiados por hacer lo correcto y su nivel de conducta ética y moral es alto (influencia idealizada).

Ellos buscan la manera de motivar a sus deportistas, les dan un significado y reto al día a día, potencian el espíritu de equipo, buscando objetivos con una comunicación clara tanto individual como el compromiso compartido (motivación inspiracional). Llegan a estimular a sus deportistas a buscar y dar un esfuerzo extra en la creatividad, innovación, búsqueda de nuevas soluciones a problemáticas antiguas para afrontarlas de nueva manera, estas ideas son alentadas y para nada criticadas por diferir de las de él mismo (estimulación intelectual). Y por último el entrenador tiene una consideración

individualizada de cada deportista, generando un clima de apoyo en cuanto al crecimiento y el logro, fomentan la comunicación bidireccional y prima la consideración de persona (consideración individualizada).

En este sentido, por lo general, cuando los líderes transformacionales tienen subordinados más satisfechos con el estilo del líder, lo perciben como un líder más eficaz y están dispuestos a ejercer un esfuerzo extra en su desempeño (e.g., Álvarez, 2005; Álvarez et al., 2010b; Morreal, 2003). Traduciendo al contexto deportivo, en cuanto a la percepción que los deportistas tienen sobre el liderazgo transformacional en sus entrenadores al ser esta percepción arriba del promedio, los deportistas se encuentran satisfechos en cuanto a su entrenador y son percibidos de una manera positiva como eficaz además de proporcionar un esfuerzo extra en su rendimiento.

En respuesta del objetivo número dos el cual decía: *Conocer si existen diferencias por sexo y deporte para el liderazgo transformacional en los deportes representativos Tigres de la Universidad Autónoma de Nuevo León*. En este caso solo se observaron diferencias por sexo en el factor motivación inspiracional de la variable liderazgo transformacional, donde los hombres obtuvieron una media mayor a las mujeres. En este factor, en cuanto al estilo de liderazgo y el género, las investigaciones realizadas al respecto informan de una heterogeneidad tanto de investigaciones como de resultados, difiriendo en función de las personas que realizan la evaluación (los propios líderes, los subordinados, o los compañeros), el tipo de organización, el instrumento de evaluación o el contexto cultural (Cuadrado, Molero, y Navas, 2003). Así, la percepción del líder puede verse influida por los estereotipos de rol en función del género del subordinado que informa (Eagly, Makhijani, y Klonsky, 1992). Por ejemplo, Cuadrado (2011) en su revisión sobre las diferencias por género en el liderazgo, señala que existen estudios que indican que los hombres tienen una mayor tendencia que las mujeres a evaluar como más eficaces a los líderes de su propio género.

En otras investigaciones (Álvarez, Lila, y Castillo, 2012) no se encuentran diferencias significativas entre el género y la percepción del liderazgo del entrenador. Por lo anterior, *se rechaza la hipótesis uno que planteaba que existen diferencias por sexo para el liderazgo transformacional*. Sin embargo, *se acepta la hipótesis tres la cual*

planteaba que sí existen diferencias por deporte para el liderazgo transformacional.

En cuanto a las diferencias encontradas por deporte y los factores que definen el liderazgo transformacional se puede discutir lo siguiente. La percepción que los deportistas tuvieron de sus entrenadores en influencia idealizada, fueron el fútbol bandera y esgrima quienes obtuvieron los valores más bajos y waterpolo el valor más alto. Hablando de motivación inspiracional esgrima es el que obtiene el valor más bajo y en este caso bala y disco como salto de longitud tienen el valor más alto. En estimulación intelectual nuevamente esgrima es el valor más bajo y waterpolo el más alto. En consideración individualizada, fútbol bandera obtuvo el valor más bajo y de nuevo waterpolo el más alto. Por último, liderazgo transformacional como variable, en el deporte fútbol bandera se muestra como el equipo con el promedio más bajo y waterpolo con el más alto.

Posterior a las diferencias encontradas en cuanto a los deportes podemos mencionar a los equipos donde se obtuvieron los valores más altos y bajos. En este sentido, es el equipo de waterpolo que obtiene para tres factores del liderazgo transformacional las puntuaciones más altas a excepción de motivación inspiracional donde los deportes bala y disco y salto de longitud obtienen el valor más alto, por lo contrario, como ya se ha mencionado antes, el fútbol bandera y esgrima fueron los deportes que obtuvieron los valores más bajos. Esta diferencia es importante, ya que podemos enfatizar que el deporte de esgrima al ser un deporte individual no percibe tan evidentemente un liderazgo transformacional ya que las mismas características del deporte no demandan tan fuertemente la influencia de un líder llevando a los atletas a ser promotores de su propio rendimiento.

En tanto al fútbol bandera se puede mencionar que el factor determinante que marca la diferencia entre estos deportes es el entrenador, ya que sus deportistas no perciben una dinámica de liderazgo transformacional en su entrenador en lo que respecta al fútbol bandera, esto puede traer consecuencias como, bajo rendimiento, burnout o abandono. Es interesante enfatizar que en los deportes bala y disco y salto de longitud como los deportistas perciben una mayor motivación inspiracional por parte de sus entrenadores, en este aspecto podría decirse que los mismos entrenadores al conocer el

deporte y su posible monotonía del entrenamiento detectan que el factor que deben enfatizar en el campo es la motivación, la cual esta siendo bien percibida por sus atletas.

Los valores y factor determinante en los resultados de la variable, nos muestra la importancia de implementar técnicas o estrategias de intervención dirigida a los entrenadores, que la preparación psicológica y orientación adecuada del líder de los equipos seria un avance significativo en el mismo rendimiento de los deportistas y del mismo equipo ya que la influencia del entrenador en el deporte es muy significativa, siendo ellos el principal líder a seguir.

V. Conclusiones

En este apartado se exponen los principales puntos descubiertos en este estudio.

- Los entrenadores de los equipos representativos Tigres de la Universidad Autónoma de Nuevo León son percibidos como líderes transformacionales.
- Los entrenadores de los equipos representativos Tigres de la Universidad Autónoma de Nuevo León se perciben con un nivel de liderazgo transformacional arriba del promedio.
- Solo se encontraron diferencias significativas por sexo para el factor de motivación inspiracional donde los hombres obtuvieron una media mayor que las mujeres.
- Refiriéndonos a los deportes que participaron en el estudio, si existen diferencias significativas entre ellos en los factores que forman la variable liderazgo transformacional siendo el factor determinante en dichas diferencias el entrenador.

En el estudio existieron limitantes, por ejemplo, en primera instancia se trabajó con la variable cohesión, pero debido a cuestiones metodológicas tuvo que ser eliminada, de igual manera solo se explora la variable liderazgo transformacional por lo que en futuros estudios se recomienda relacionar liderazgo transformacional con otras variables, sugiriendo un estudio multinivel al contar con los entrenadores de los deportes. Los resultados obtenidos son el conocimiento de una población donde la intervención psicológica es bien recibida tanto por deportistas como entrenadores, por ende, se podrían abrir puertas para la creación de técnicas de intervención adecuadas refiriéndose a la variable liderazgo transformacional en el ámbito universitario y deportivo a nivel semi profesional, enfatizando el trabajo adecuado y bien orientado hacia entrenadores ya que como resultado de la investigación fue la variable diferencial en la percepción del liderazgo transformacional entre deportes además del papel primordial que el entrenador tiene sobre sus deportistas como el líder a seguir.

VI. Referencias

- Álvarez, M., Balaguer, I., Castillo, I. y Duda, J. (2009). Coach autonomy support and quality of sport engagement in young soccer players. *The Spanish Journal of Psychology*, 12, 138-148.
- Álvarez, O., y Castillo, I. y Falcó, C. (2010). Estilos de liderazgo en la selección española de taekwondo. *Revista de Psicología del Deporte*, 19 (2), 219-230.
- Álvarez, O., y Lila, M. y Castillo, I. (2012). Los estilos de liderazgo de la policía local de la comunidad Valenciana: Una aproximación desde la teoría del liderazgo Transformacional. *Anales de Psicología*, 28 (2), 548-557.
- Álvarez, O., Castillo, I., Molina-García, V. y Balague, G. (2016). Transformational leadership on the athletic field: An international Review. 25, 319–326. *Revista de Psicología del Deporte*, 25, 319-326.
- Álvarez, O., Falco, C., Estevan, I., Molina-García, J. y Castillo, I. (2013). Intervención psicológica en un equipo de gimnasia rítmica deportiva: Estudio de un caso. *Revista de Psicología Del Deporte*, 22(2), 395–401.
- Balaguer, I., Castillo, I., Ródenas, L. y Fabra, P. (2015). Los entrenadores como promotores de la cohesión del equipo. *Cuadernos de Psicología del Deporte*, 15, 233–242.
- Bass, B. M. y Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership (2ª Ed.)*. Mahwah, NJ: United States of America, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Beauchamp, M. y Morton, K. L. (2011). Transformational teaching and physical activity engagement among adolescents. *Exercise and Sport Sciences Reviews*, 39, 133-139.
- Beauchamp, M. Barling, J. y Morton, K. (2011). Transformational teaching and adolescent intentions to engage in leisure time physical activity: *A randomised controlled pilot trial*. 3(2), 127–150.
- Castillo, I., Adell, F. y Álvarez, O. (2018). Relationships between personal values and leadership behaviors in basketball coaches. *Frontiers in Psychology*, 1–14.

- Cuadrado, I., Molero, F. y Navas, M. (2003). El liderazgo de hombres y mujeres: diferencias en estilos de liderazgo, relaciones entre estilos y predictores de variables de resultado organizacional. *Acción Psicológica*, 2(2), 115-129.
- Marentes-Castillo, M., Zamarripa, J., Delgado, M., Ródenas, L., (2017). Decisional balance, self-efficacy and its association to the exercise enjoyment in Mexican population. *Revista de Psicología del Deporte*, 26, 88–92.
- Martínez, A. M., Ortega, F. Z., San, S., y Mata, R. (2017). La influencia del liderazgo del entrenador en los deportistas. *European Journal of Child Development, Education and Psychopathology*, 5, 73-84.
- Molero, Recio y Cuadrado (2010). Liderazgo transformacional y liderazgo transaccional: un análisis de la estructura factorial del multifactor leadership questionnaire (MLQ) en una muestra española. *Psicothema*, 22, 495-501.
- Podsakoff, P. MacKenzie, S. Moorman, R. y Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on follower's trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107–142.
- Troncoso Avalos, S., Burgos Dávila, C. y López Walle, J. (2015). Climas motivacionales, liderazgo y cohesión grupal en contexto deportivo universitario. *Educación Física y Ciencia*, 17(1), 3.
- Vella, S. y Crowe, T. P. (2012). Validation of the differentiated transformational leadership inventory as a measure of coach leadership in youth soccer. 26, 207–223.
- Weinberg, R. y Gould, D. (1996). *Fundamentos de psicología del deporte y el ejercicio físico*. Madrid, España, Médica Panamericana S.A.
- Zamarripa, J., Castillo, I., Baños, R., Delgado, M. y Álvarez, O. (2018). Motivational regulations across the stages of change for exercise in the general population of Monterrey (México). *Frontiers in Psychology*, 9 (December), 1–11.

VII. Anexos


Anexo 1. Cuestionarios aplicados.

MI ENTRENADOR/A:	Nunca	Casi nunca	A veces	Bastante a menudo	Frecuentemente
Demuestra que se preocupa por mí	1	2	3	4	5
Actúa como un modelo para mí	1	2	3	4	5
Dirige los entrenamientos de forma que me invita a pensar	1	2	3	4	5
Demuestra que él/ella cree en mí	1	2	3	4	5
La forma que tiene de tratarme hace que se gane mi respeto	1	2	3	4	5
Es entusiasta sobre lo que soy capaz de lograr	1	2	3	4	5
Me plantea tareas y retos que me hacen pensar de diferentes maneras.	1	2	3	4	5
Me motiva a esforzarme al máximo	1	2	3	4	5
Trata de conocer a todos los miembros del equipo	1	2	3	4	5
Me lleva a cuestionarme mis propias ideas y las de los demás	1	2	3	4	5
Trata de ayudar a los miembros del equipo que pueden sentirse frustrados o bloqueados	1	2	3	4	5
Habla de sus valores personales	1	2	3	4	5
Me anima a ver los asuntos desde diferentes perspectivas	1	2	3	4	5
Reconoce las necesidades y capacidades de cada miembro del equipo	1	2	3	4	5
Es optimista sobre lo que puedo lograr	1	2	3	4	5
Se comporta como alguien en quien puedo confiar	1	2	3	4	5

- Deporte que practicas: _____
- Edad (años): _____
- Sexo: Hombre Mujer
- Años que llevo practicando este deporte: _____
- Años que llevo jugando en este equipo: Años: _____
- ¿Cuántos años llevas entrenando con el entrenador actual?: Años: _____
- Mi entrenador/a (sobre quien estoy contestando) es: Hombre Mujer
- En general, diría que mi rendimiento en el deporte es:
Excelente Muy bueno Aceptable Flojo Muy flojo


Yo como entrenador, cuando entreno...	Nunca	Casi nunca	A veces	Casi siempre	Siempre
Intento entrenarlos en la manera de resolver los problemas.					
Trato a cada miembro del equipo como un individuo.					
Hablo con optimismo.					
Ayudo a cada miembro del equipo a desarrollar sus fortalezas.					
Hablo de manera que los hago creer que pueden tener éxito.					
Cuando hacen un trabajo muy bueno, lo reconozco especialmente.					
Hablo con entusiasmo.					
Los felicito cuando trabajan muy bien.					
Ayudo a replantear la forma que tienen que hacer las cosas.					
Felicito a los jugadores cuando mejoran.					
Enseño a los jugadores cómo ver las dificultades de otras formas.					
Considero que cada individuo tiene fortalezas y capacidades diferentes de los otros.					
Animo a los jugadores a ser parte del equipo.					
Espero mucho de mi equipo.					
Desarrollo una fuerte actitud y sentimiento de equipo entre los jugadores.					
Reconozco que diferentes jugadores tienen diferentes necesidades.					
Predico con el ejemplo.					
Espero de ellos que alcancen un alto nivel.					
Expreso confianza.					
Dirijo desde primera fila siempre que puedo.					
Los reto a pensar en los problemas de nuevas maneras.					
No me conformo si no dan todo lo mejor de sí.					
Llevo al equipo a trabajar juntos para el mismo objetivo.					
Cuando dirijo, prefiere “hacer” a “decir”.					
Soy un buen modelo a seguir.					
Siempre reconozco sus logros.					
Siempre espera que lo demos todo.					

Anexo 2. Evaluación de prácticas profesionales.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



FACULTAD DE ORGANIZACIÓN DEPORTIVA

Evaluación de Desempeño de la Práctica

Datos del alumno:

Matrícula:	19 35 40 5
Nombre del Alumno:	Zaira Selina Arriola Gil.
Programa educativo:	Facultad de Organización Deportiva
Orientación:	Maestría en Psicología del Deporte.


Datos de la Empresa:

Empresa/Institución:	Programa Auténticos Tigres F.A.
Departamento/Área:	Cat. Intermedia


Evaluación

	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Asistencia	✓			
Conducta	✓			
Puntualidad	✓			
Iniciativa	✓			
Colaboración	✓			
Comunicación	✓			
Habilidad	✓			
Resultados	✓			
Conocimiento profesional de su carrera	✓			


Observaciones:




Rolando Daniel Piña Laredo
Nombre y firma del Tutor responsable de la práctica



Head Coach Intermedia
Puesto del Tutor responsable de la práctica




Visión 2020
UANL
"Educación de clase mundial,
un compromiso social"



Sello de Dependencia
PROGRAMA DE
FUTBOL
AMERICANO

Avenida Universidad s/n, Ciudad Universitaria, C.P. 66455
San Nicolás de los Garza, Nuevo León, México
Tels: (81) 13.40.44.50 13.40.44.51
fod@uanl.mx / www.fod.uanl.mx

Anexo 3. Oficio de autorización de aplicación cuestionarios a deportistas.


FOD
FEDERACIÓN MEXICANA DE ORGANIZACIONES DEPORTIVAS

Monterrey, Nuevo León, 03 de diciembre del 2018

DR. JOSÉ ALBERTO PÉREZ GARCÍA
DIRECTOR DE DEPORTES
PRESENTE. –

Por medio de la presente le envié un cordial y afectuoso saludo.


A la vez le solicito a Usted, de la manera más atenta y de ser posible pueda apoyar a la alumna Zaira Selina Arriola Gil de la maestría en psicología del deporte, cursando el tercer semestre.

Con la Autorización para Administrar instrumentos, con una duración no mayor a 10 minutos, antes o después de los entrenamientos calendarizados de los Equipos representativos (Tigres) de la Universidad Autónoma de Nuevo León. La Autorización se solicita para poder administrar a todos los deportes registrados de Tigres. Ya que esta información es requerida para el avance de su proyecto de tesis titulado "Teoría del liderazgo transformacional y la diversión en el Deporte Universitario".

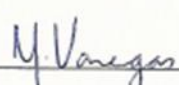
El inicio de la Administración de instrumentos con su autorización estará programado el día 05 de diciembre y finalizará en el Mes de Febrero del 2019.

Se Anexan los instrumentos a Administrar.


Agradeciendo de ante mano la atención brindada a la presente, sin mas por el momento, me despido de Usted.




 Dr. Jorge Isabel Zamarripa Rivera
 TUTOR ACADÉMICO



 Dra. Minerva Vanegas Farfano
 COORDINACIÓN DEL PROGRAMA

VoBo

 ATN
 NSZAR
 hars



Anexo 4. Resumen autobiográfico.

ZAIRA SELINA ARRIOLA GIL

Candidato a obtener el Grado de Maestría de Psicología del Deporte.

Tesina: EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS EQUIPOS REPRESENTATIVOS TIGRES DE LA UANL

Campo temático: Psicología del Deporte

Lugar y fecha de nacimiento: Cancún, Quintana Roo, México; el día 13 de enero de 1994.

Lugar de residencia: Monterrey, Nuevo León.

Procedencia académica: Universidad Anáhuac Cancún.

Experiencia Propedéutica y/o Profesional:

- Prácticas profesionales de licenciatura como terapeuta infantil en la escuela Primaria Mano Amiga de la organización “Caritas” en Cancún, Quintana Roo.
- Servicio Social en el programa “Best Buddies internacional” donde se juntan con personas con discapacidad intelectual, para formar vínculos de amistad.
- Prácticas profesionales de maestría en el “Programa Auténticos Tigres” de la universidad Autónoma de Nuevo León.

Experiencia Personal:

Toda mi vida mis padres me han inculcado el deporte. Jugué basquetbol desde los 6 años, pero a los 13 me di cuenta de que no era mi deporte favorito, luego descubrí el futbol bandera que es una de mis grandes pasiones, aunque aún me gusta ver el basquetbol. Gracias al futbol bandera obtuve una beca académica durante toda mi licenciatura y me abrió la oportunidad para estudiar la maestría que siempre soñé.

Correo electrónico: zaira_selin@hotmail.com